



**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: ADMINISTRAÇÃO GERAL**

## **GESTÃO ESTRATÉGICA NO AGRONEGÓCIO**

**LÍVIA CRISTINA DOS SANTOS SILVA**  
**RA:2045057/8**

**PROFESSOR ORIENTADOR: MARCELO GAGLIARDI**

Brasília/DF, março de 2008.

LÍVIA CRISTINA DOS SANTOS SILVA

## **GESTÃO ESTRATEGICA NO AGRONEGOCIO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília/DF, março de 2008.

LÍVIA CRISTINA DOS SANTOS SILVA

GESTÃO ESTRTEGICA NO AGRONEGOCIO

Monografia apresentada como um dos  
requisitos para conclusão do curso de  
Administração do UniCEUB – Centro  
Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília/DF, ..... de ..... de 2008.

**Banca examinadora:**

---

Professor Marcelo Gagliardi  
Orientador

---

Professor (a):  
Examinador (a)

---

Professor (a):  
Examinador (a)

“Só existem dois dias no ano em que nada pode ser feito. Um se chama Ontem e outro Amanhã. Portanto, Hoje é o dia certo para amar, acreditar, fazer e principalmente viver”.

Dalai Lama

### Dedicatória

A Deus por ter me guiado para realização do meu objetivo.

Aos meus queridos pais, Walter e Arlinda. Obrigado pelos legados de amor, honestidade e dignidade humana.

Aos meus queridos amigos, que me apoiaram em mais uma etapa da minha vida.

### Agradecimentos,

Agradeço, a Deus, pela força, saúde, equilíbrio e paciência nas dificuldades encontradas no decorrer do trabalho.

À minha família, pelo apoio e compreensão quanto à realização deste trabalho.

Ao meu namorado, Pedro Paulo, pelo amor, estímulo e apoio.

Ao meu orientador, professor Marcelo Gagliardi, pela confiança, paciência e presença na elaboração deste trabalho.

Agradeço ainda a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a execução da minha Monografia.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo dos Três Sistemas.....	16
Figura 2 – Os públicos da empresa familiar.....	17
Figura 3 – Estrutura de governança na empresa familiar.....	27





## RESUMO

As empresas familiares são empresas que possuem características particulares e, portanto não devem ser consideradas e muito menos geridas como organizações comuns. Isso se deve, principalmente, aos sistemas que formam as empresas familiares compostos por: família, empresa e patrimônio. Decorrentes desses sistemas têm-se públicos e interações diversas que acabam por personalizar as relações que vão ser criadas na empresa familiar. Dentre essas relações podem ainda ser criados conflitos decorrentes de problemas com a sucessão familiar, que representam um dos fatores que instigam o interesse em relação às empresas familiares, juntamente com a falta de adequação de gestão à cultura da empresa familiar. Esses dois fatos são comprovados por números que demonstram a dificuldade que as empresas familiares possuem de gerir a sucessão entre as gerações. Através de pesquisa bibliográfica e estudo de caso do Grupo Vitral, empresa familiar com mais de 50 anos de história, gerida pela segunda geração; procurou-se responder o seguinte problema de pesquisa: é possível criar um planejamento sucessório nas empresas familiares? Os objetivos da pesquisa, de caráter exploratório, foram: investigação de materiais acadêmicos; diagnóstico da história e realidade do Grupo Vitral e identificação da viabilidade de um planejamento sucessório para o Grupo Vitral. Os dados do estudo de caso foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas e observação pessoal. A empresa familiar é ainda apresentada sobre os seguintes pontos de vista: vantagens e desvantagens da empresa familiar; sucessão familiar e sucessão profissional; competência empresarial; governança corporativa e conselhos. Todo esse contexto proporcionou uma análise crítica sobre o planejamento sucessório nas empresas familiares, que pode atuar como uma ferramenta de gestão e diminuir as possíveis dificuldades advindas da sucessão na empresa familiar.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	10
2 METODOLOGIA.....	12
3 REFERENCIAL TEÓRICO .....	14
4 ESTUDO DE CASO .....	30
4.1 Entrevista.....	33
4.2 Análise Crítica.....	33
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	38
REFERENCIAS .....	40

## 1 INTRODUÇÃO

A empresa familiar domina grande parte da paisagem empresarial mundial. Sua presença se dá de diversas formas, seja através de uma mercearia, uma banca de jornal e até mesmo grandes grupos, com milhões de funcionários e responsáveis por aquecer a economia local.

O que todas elas possuem em comum é a estrutura familiar por trás de cada empresa, cuja cultura, visão, interações e abordagens são particulares. Esta estrutura familiar, como será discorrida com maior profundidade adiante, está intimamente ligada tanto à propriedade quanto à empresa, e juntos definem o perfil de cada organização familiar.

Em termos gerais, toda empresa familiar nasce de uma idéia, acoplada a uma oportunidade, força e dedicação de um empreendedor, este por sua vez espera que sua empresa possa perpetuar e crescer mesmo quando não estiver mais por perto. A problemática surge no momento de decidir quem seguirá à frente da empresa familiar. E a partir desta abordagem se identifica a importância de um estudo aprofundado sobre a sucessão familiar.

O sucesso da transição na empresa familiar está cada vez mais ligado à profissionalização da empresa. Diante da revolução tecnológica que modifica a forma com que as empresas se relacionam, nenhum fator tem caráter tão decisivo na perpetuidade da empresa familiar quanto à gestão profissional da mesma. A sucessão na empresa familiar deixa de ser apenas um processo natural de direito à hereditariedade e passa a ser uma decisão baseada na competência que o futuro gestor apresente, sendo ele filho, neto ou apenas um profissional competente.

A sucessão planejada na empresa familiar será o foco principal do trabalho. E por ser um assunto emergente, incita um aprofundamento prático. Para tanto, será realizado um estudo de caso no Grupo Vitral, empresa familiar com mais de 50 anos de vida, a fim de revelar se existe a possibilidade de criar um planejamento sucessório para o Grupo Vitral. Portanto, a pesquisa tem o seguinte problema: é possível criar um planejamento sucessório nas empresas familiares?

Logo, o objetivo geral deste trabalho incide na identificação da possibilidade de criar um planejamento sucessório no Grupo Vitral. E dentre os objetivos específicos, cabe ressaltar: a investigação de materiais acadêmicos que possibilitem

a posterior definição de uma base teórica sobre empresas familiares; o diagnóstico da história e realidade do Grupo Vitral e, finalmente, a busca de argumentos que sinalizem a viabilidade de se criar um planejamento sucessório no Grupo Vitral.

A temática da empresa familiar assume um papel cada vez mais importante no meio acadêmico. Não somente por ser o tipo predominante de empresas em todo o mundo, mas, principalmente pelas particularidades de sua gestão advindas de um conjunto de três sistemas que se relaciona e define a realidade da empresa, formado por: família, propriedade e empresa.

Este interesse por empresas familiares cresce à medida que se observa que há algumas décadas a quantidade de empresas familiares era maior. Resultado de gestões inadequadas e problemas de sucessão. Fato que pode ser revertido com um aprofundamento no assunto dentro da academia, onde se cria a oportunidade de construir novos instrumentos administrativos capazes de aperfeiçoar a administração familiar.

As conseqüências de um estudo dirigido às empresas familiares, não são somente voltadas para o meio acadêmico, mas também são benéficas para a sociedade em geral. Pois, boa parte da economia mundial, se sustenta nas empresas familiares que geram desde empregos ao bem estar social, e criam a oportunidade de troca de produtos e serviços com a comunidade, que pode, inclusive, ultrapassar barreiras territoriais.

Além de todos os aspectos positivos anteriormente apresentados, este estudo tem cunho de interesse particular, pois a autora está inserida em uma empresa familiar e possivelmente terá que enfrentar o processo sucessório. Analisar, portanto, referenciais teóricos sobre o assunto e aplicá-los em um estudo prático é, no mínimo, de grande valia como experiência de conclusão de uma etapa acadêmica.

A seguir será mencionada a metodologia a ser utilizada neste trabalho, a fim de identificar quais os tipos de pesquisa e métodos, e adiante serão trabalhados alguns aspectos teóricos do tema. Este referencial teórico servirá de base para a aplicação prática no estudo de caso que será relatado em seguida. Todos estes elementos estarão se fundindo para se alcançar um dos grandes objetivos do trabalho: o aprofundamento da temática da sucessão na empresa familiar.

## 2 METODOLOGIA

A busca pelo aprofundamento de temas acadêmicos, como a sucessão na empresa familiar, é na realidade a investigação do conhecimento científico sobre determinado sujeito. Esta investigação científica, como mencionada por Lakatos e Marconi (2003, p. 80), constitui no “conhecimento contingente, pois suas proposições ou hipóteses têm sua veracidade ou falsidade conhecida através da experiência e não apenas pela razão”.

A pesquisa científica procura, portanto, descobrir respostas às questões formuladas, a fim de compreender os fatos e não, apenas, acumular dados. Investigam-se fatos para capacitar o pesquisador a compreender os fenômenos questionados e desta forma o auxiliá-lo na formulação de hipóteses precisas. (CRUZ, RIBEIRO, 2004).

Dois aspectos caracterizam o tipo de pesquisa científica: o objetivo e as fontes de informação. Quanto ao objetivo, a pesquisa científica pode ser: exploratória; descritiva; explicativa; metodológica; aplicada e intervencionista. Sendo que este trabalho teve o objetivo exploratório já que, segundo Cruz e Ribeiro (2004, p. 17), “objetiva oferecer informações sobre o objeto de pesquisa e orientar a formulação de hipóteses”.

Quanto às fontes de informação, a pesquisa científica se caracteriza como: pesquisa bibliográfica, de laboratório e de campo. De acordo com Cruz e Ribeiro (2004, p. 19), a pesquisa bibliográfica “leva ao aprendizado sobre uma determinada área”. Este aprendizado é realizado, segundo Lakatos e Marconi (2003, p.183), colocando o pesquisador “em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto”. E, portanto, foi utilizada neste trabalho a pesquisa bibliográfica em conjunto com o estudo de caso.

O estudo de caso proporcionou informações da realidade prática do tema, ampliando a base de conhecimento, além de proporcionar o confronto entre tudo o que foi observado na pesquisa bibliográfica. Portanto, as técnicas de coleta de dados utilizadas no trabalho foram: entrevistas semi-estruturadas e observação pessoal.

A observação pessoal está inserida no contexto do método de pesquisa, e o auxilia na formulação de proposições e hipóteses a cerca do assunto. Os métodos científicos são denominados por Lakatos e Marconi (2003, p. 83), como:

... conjuntos das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Dentre os dois tipos de métodos científicos: indutivo e dedutivo, o mais adequado ao trabalho foi o método dedutivo, que permitiu sair de um fato geral e chegar a um fato específico. Pois, de acordo com Cruz e Ribeiro (2004, p. 49) “através de um fato geral conhecido, podemos dividi-lo e conhecer as suas partes”. E conhecendo suas partes, pode-se alcançar o desconhecido. Ou seja, proporciona pouca margem de erro, apesar de ter abrangência limitada, pois a conclusão deve estar contida nas premissas.

Com todos os aspectos metodológicos definidos foi possível seguir, ao menos, uma orientação do embasamento e a construção do conhecimento científico adotado ao longo do trabalho. Conhecimento, este, fundamentado na confiabilidade e sistematização, que são características do conhecimento científico.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Em primeiro lugar será apresentada a definição de empresa familiar, perpassando pela história de seu surgimento no Brasil. A seguir, a empresa familiar será desmembrada em três sistemas, com o objetivo de definir cada um deles e suas interações. Serão ainda apresentadas as vantagens e desvantagens da empresa familiar, de acordo com suas características. E enfim, a sucessão familiar será discutida no âmbito dos desafios que a compõem.

A empresa familiar é definida de diversas formas, conforme cada autor. Donnelley (*apud* MARTINS, MENEZES, BERNHOEFT, 1999, p.33) define a empresa familiar como “toda a empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações, e quando essa ligação resulta numa influência recíproca”. Lodi (1978, p. 6) concorda com a definição de Donnelley e acrescenta que “na geração do fundador a firma é quando muito ‘pessoal’ e não ‘familiar’, havendo entre o primeiro dirigente e seus colaboradores um arranjo de relações muito pessoal, que a segunda geração virá a quebrar ou a transformar”.

Ainda seguindo esta mesma linha de raciocínio, Oliveira (1999, p.18) define a empresa familiar como uma empresa caracterizada “pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”.

No entanto quando se utiliza esta definição, exclui-se grande parte das empresas familiares que, infelizmente, não conseguem prosperar até a segunda geração, conforme Martins, Menezes e Bernhoeft (1999). E, portanto estes também citam a classificação mais simples, porém menos limitada, de Bernhoeft (*apud* MARTINS, MENEZES, BERNHOEFT, 1999, p.33) que a define como “um ideal (do fundador) que deu certo.”.

Em concordância com a afirmação dos autores, citada acima, e com o objetivo de utilizar um conceito que abranja uma parcela maior de empresas na classificação, a empresa familiar será definida a partir de três características, citadas por Gallo (*apud*, GORGATI, 2000, p.17):

- a) Uma família detém parcela majoritária do capital;
- b) Membros da família estão envolvidos com a gestão do negócio;
- c) Há um claro desejo de transferência de propriedade para gerações futuras.

Como já mencionado anteriormente, o crescente aumento do interesse em relação às empresas familiares têm se dado por dois fatores, como mencionados por Oliveira (1999, p. 19):

- a) a inadequada administração e o desastroso resultado de algumas empresas familiares, mesmo quando a situação da economia brasileira não apresentava maiores problemas; e
- b) a natural evolução do estudo da administração e da decorrente qualidade de sua aplicação.

Estes fatores têm repercussão imediata nos anos de vida das empresas brasileiras. Ainda conforme Oliveira (1999, p.19) apresenta:

no Brasil existem dados que afirmam que a vida média das empresas não familiares é de 12 anos e a das empresas familiares é de nove anos; apenas 30% das empresas familiares passam para o comando da segunda geração, e pior ainda, apenas 5% passam para a terceira.

Para tanto, o conhecimento científico deve ser ampliado às empresas familiares, efetivando a necessidade de análise e estruturação de instrumentos que viabilizem a continuidade da empresa através de gerações. Mesmo porque as empresas familiares apresentam características particulares, como será mencionado em seguida, devido à sua estrutura, ou pilares que sustentam a empresa familiar.

A estrutura da empresa familiar só pode ser compreendida levando em conta cada fato que definiu a sua formação, ou seja, mesmo que superficialmente torna-se necessário trabalhar a sua trajetória. Portanto, a história da empresa familiar no Brasil começa a partir das capitâneas hereditárias, passando pelos exploradores de terras que viriam a ser os futuros senhores de engenho; e ainda a economia do Café. A imigração européia trouxe ao Brasil grandes empreendedores, que fundaram alguns dos importantes grupos empresariais. E a industrialização possibilitou o surgimento de empreendedores pioneiros *made in brazil*. (MARTINS, MENEZES, BERNHOEFT, 1999).

Com o crescimento das empresas familiares e o desenvolvimento acadêmico da Administração, alguns artigos começaram a ser desenvolvidos, em meados dos anos 60 e 70, a fim de buscar esclarecimentos para os problemas psicológicos que afetavam a gestão das empresas familiares. Problemas como rivalidades, favoritismo, indefinição dos papéis que se deve cumprir na empresa familiar, a não profissionalização, entre outros. (GERSICK, *et al* 1997).



Os protagonistas dos problemas que começaram a surgir nas empresas familiares estão inseridos em um conjunto de clientes ou públicos-alvo, mas que até então não eram reconhecidos como um público capaz de afetar a gestão nas organizações. Além de clientes, fornecedores, os acionistas e a própria comunidade em que a empresa está inserida, existem, nas empresas familiares, grupos formados pelos membros das famílias, que começaram a ser reconhecidos como fortes agentes nas organizações depois que problemas psicológicos começaram a afetar a gestão da mesma.

A partir destes estudos, criou-se um modelo conceitual clássico, o Modelo de Dois Sistemas, que determinava a composição das empresas familiares como formada pela: família e gestão. Segundo Gersick, *et al* (1997, p. 5) o modelo esclareceu que:

os problemas surgem porque as mesmas pessoas têm que cumprir obrigações em ambos os círculos; por exemplo, como pais e como gerentes profissionais. Desde o início, estava claro que a descoberta de estratégias capazes de satisfazer ambos os subsistemas era o desafio-chave enfrentado por todas as empresas familiares.

Este desafio-chave citado por Gersick *et al* (1997), continua em destaque, pois os mesmos problemas psicológicos enfrentados pelas empresas familiares no passado continuam sem uma solução precisa. Mesmo porque, cada empresa possui uma realidade própria, constituída pelos dois sistemas.

A partir do Modelo de Dois Sistemas, profissionais da área, consultores e pesquisadores conseguiram reconhecer a origem de decisões, comportamentos e conflitos. Com estes aspectos definidos foi possível traçar estratégias de gestão, analisar ambientes organizacionais com maior segurança, já que as relações entre família e gestão estavam bem definidas. Consequentemente, os resultados das ações tomadas tinham maiores chances de serem positivos para a organização.

Foi identificado, no entanto, por Tagiuri e Davis, que o Modelo de Dois Sistemas ainda não abrangia a realidade de todas as empresas familiares já que não havia uma distinção clara entre propriedade e gestão, inseridos no mesmo círculo da empresa. Este argumento é fortalecido pelos problemas decorrentes de indefinições de papéis entre familiares que possuem o direito de propriedade da empresa e trabalham na mesma; e familiares que apesar de fazerem parte da propriedade familiar não estão inseridos na empresa. (GERSICK, *et al* 1997).

A identificação deste novo fator dentro do sistema da gestão provocou a necessidade de se dividir este último sistema em dois. Pois, a empresa familiar vista sob dois aspectos apenas, não retratava a realidade das empresas, e desta forma surgiu o Modelo dos Três Sistemas, formado por: família, propriedade ou patrimônio e gestão ou empresa, como observado abaixo:

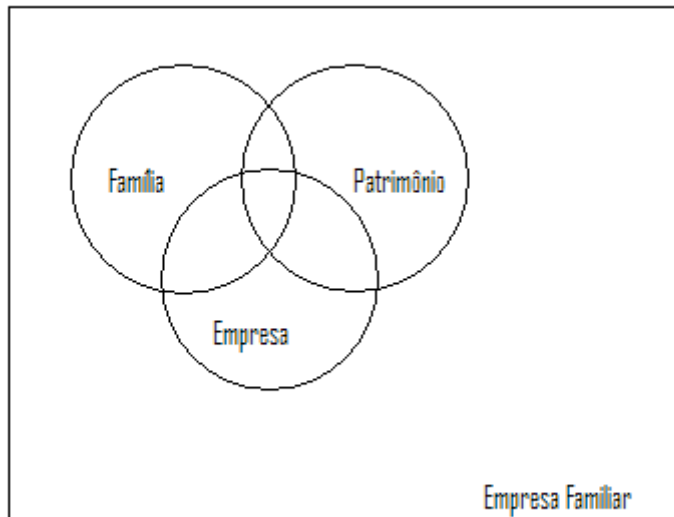


Figura 1: Modelo dos Três Sistemas

Fonte: Adaptado por Elisa de Oliveira a partir de Gersick *et al* (1997).

Decorrem da ilustração do Modelo dos Três Sistemas, todas as interações que possam acontecer em uma empresa familiar. Cabe ressaltar que cada um dos sistemas é independente e que todos eles estão inseridos na empresa familiar com igual importância, e com a mesma força, quando como agentes de mudanças. Apesar de independentes, as pessoas podem assumir mais de um papel na empresa, assim sendo representadas na figura pelas intersecções.

Os papéis que cada membro da empresa familiar assume, têm expressiva consequência no sistema como um todo, o que justifica um aprofundamento em cada um dos oito possíveis agrupamentos, decorrentes da: família, patrimônio e empresa, originados do estudo realizado pela consultora europeia Barbara Murray. (BERNHOEFT, 2003).

Os oito agrupamentos são ilustrados na figura 2:

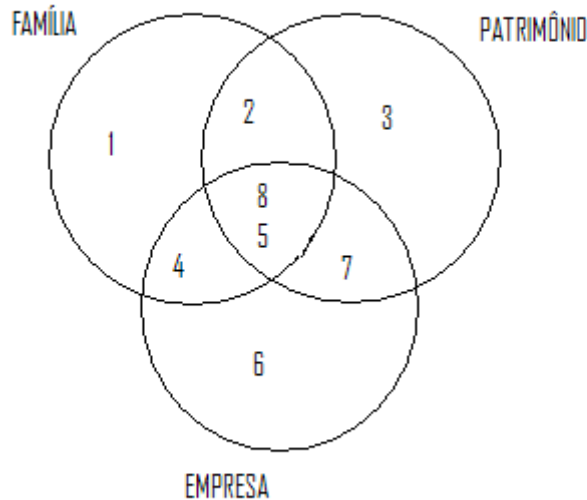


Figura 2: Os públicos da empresa familiar  
Fonte: BERNHOEFT (2003, p. 16).

Deriva da posição que cada público ocupa no Modelo dos Três Sistemas, classificações e características diferentes, como definidos por Murray (*apud* BERNHOEFT, 2003, p.15):

- a) Membros da Família (1);
- b) Membros da família que são proprietários (2);
- c) Proprietários que não pertencem à família (3);
- d) Membros da Família que trabalham na empresa (4);
- e) Membros da família que são proprietários e trabalham na empresa (5);
- f) Executivos da empresa sem vínculo com a família (6);
- g) Proprietários não pertencentes à família e que trabalham na empresa (7) e
- h) Membros da família que são proprietários e ocupam posições estratégicas na sociedade (8).

Em decorrência do foco do trabalho, a Sucessão na empresa familiar, somente serão explanados com maior profundidade, os agrupamentos que possuem conexão com a família. Pois, como apresentado, nem todos os grupos atuantes nas empresas familiares fazem parte do Sistema da família.

Os Membros da Família são todos aqueles pertencentes à família de origem, ligados á figura do patriarca ou matriarca, que será ampliada à família expandida (decorrente das uniões), justificado por Bernhoeft (2003, p.17) quando “ao longo do

percurso de vida dos seus componentes a família vai se desdobrar através de uma relação multifamiliar”.

A família é um sistema atuante na empresa familiar, principalmente, através de sua dinâmica própria que determina vínculos, relacionamentos, rituais e valores. As atuações da família em uma organização familiar decorrem das relações corriqueiras entre os membros da mesma, e podem ter caráter de unidade, integração ou conflitos quanto ao que diz respeito à família-empresa. (BERNHOEFT, 2003).

O primeiro aspecto que deve ser analisado nos Membros da família que são proprietários, destacado por Bernhoeft (2003, p. 18), é que o agrupamento “é mutável ao longo das gerações. Ou seja, seus interesses sofrem alterações muito grandes a cada nova configuração do agrupamento de controle da empresa”. A diferença entre os membros comuns da família dos membros ligados à propriedade é o alto nível de interesse que estes detêm sobre o patrimônio. É importante que estes membros atuem com atenção ao valor que o patrimônio tem e que suas decisões sejam tomadas de forma planejada a fim de aumentar o valor do mesmo. Pois, em alguns momentos os membros da família e proprietários deixam-se levar pelos problemas psicológicos que acabam por destruir o patrimônio. (BERNHOEFT, 2003).

Quanto aos Membros da família que trabalham na empresa, Bernhoeft (2003) destaca algumas características como: a segurança do posto de trabalho decorrente do vínculo com a família; a incerteza da real competência profissional; a dificuldade de conciliar os dois papéis dentro do ambiente de trabalho e a problemática da demissão. Todas as situações apresentadas devem ser tratadas com transparência, profissionalismo e naturalidade, caso o contrário os conflitos podem aparecer no âmbito da empresa e da família, prejudicando os dois.

A questão dos diferentes papéis que o membro passa a exercer deve ser tratada com maturidade, assumindo, portanto, a duplicidade dos papéis. Pois, como afirma Bernhoeft (2003, p.20):

um profissional familiar não pode negar seu duplo papel. Por mais que as pessoas insistam em serem vistas como um ‘funcionário normal’, ele, de fato não é um ‘normal’, é um funcionário familiar. E para tanto se torna de maior importância saber lidar com esta duplicidade de papéis.

Quando analisando os Membros da família que são proprietários e trabalham na empresa, deve-se levar em conta cada argumento apresentado na explanação dos membros anteriores, pois aqui, os papéis podem ser confundidos com mais facilidade, alguns interesses podem ser mais valorizados de acordo com cada papel e a responsabilidade de realizar bem cada um dos papéis aumenta.

Como articula Bernhoeft (2003, p. 21), a maneira mais correta destes membros assumirem seus papéis é compreendendo que “seu desafio maior é agregar valor ao capital herdado. Esta é, inclusive, a missão de cada nova geração.”.

Enfim, os Membros da família que são proprietários e ocupam posições estratégicas na sociedade familiar começam a ganhar destaque a partir da sucessão de poder para a segunda geração, pois uma nova sociedade é definida e o poder passa a acompanhar os controladores, e não mais se concentra na empresa. Dos membros deste grupo, exige-se mais profissionalismo e constante atualização para que tenham capacidade para decidirem do ponto de vista dos investimentos, levando em conta o capital e a liquidez da sociedade. Tudo isto, considerando os aspectos familiares, a fim de assegurar a perpetuidade da empresa familiar. (BERNHOEFT, 2003).

Como pode ser percebido ao longo da análise dos públicos da empresa familiar, as dificuldades do contexto empresarial familiar podem emergir com mais facilidade de questões psicológicas advindas das relações entre os papéis que os membros assumem dentro dos sistemas, do que de outros fatores, pois estas questões têm o poder de interferência muito maior que qualquer outro aspecto dentro da organização. Fato que pode ser comprovado por Oliveira (1999, p.22), quando diz que:

talvez alguém possa afirmar que a empresa familiar é igual a toda e qualquer empresa; entretanto, isto não é verdade, pelo simples fato de que uma estrutura familiar, quando alocada a uma empresa, leva uma série de abordagens e interações que são realidades específicas de uma família, o que provoca certas particularidades de atuação na empresa.

Esta realidade, em que a empresa familiar está inserida, possui características próprias, de onde se pode enumerar aspectos positivos e negativos. No entanto, nenhum autor assume uma posição contrária ou favorável em relação à estrutura da empresa familiar, pois não é possível fazer generalizações. Pois como a

própria gestão é influenciada pelo profissional que a exerce, a realidade familiar em que este indivíduo está inserido também é transmitida para a empresa.

Semler (2002, p. 76) possui argumentos críticos sobre a empresa familiar. E se torna necessário ressaltar que a empresa familiar a que se refere é focada nas empresas tradicionais brasileiras. E, portanto, o que coloca em debate não é a questão da existência das empresas familiares, mas a falta de reação à mudanças e a falta de preparo destas empresas para competirem em um mercado internacional contemporâneo, devido à tradição enraizada em seus contextos.

Esta tradição reflete na gestão da empresa familiar que passa a apresentar características negativas como as citadas por Semler (2002, p.56): “centralização, nepotismo, favoritismo, visão de curto prazo”. Frutos do paternalismo, vindo do histórico das empresas familiares brasileiras.

No entanto, existem empresas familiares que fugiram à regra. Ou seja, observaram o ambiente com eficácia e reagiram às mudanças que surgiram, atuando a partir de condições básicas que caracterizam estas empresas. Características como as citadas por Semler (2002, p.56): “dinamismo, extraordinário jogo de cintura, coragem”.

Outros aspectos positivos das empresas familiares são destacados por Oliveira (1999, p.21) como quando aponta que: “as empresas familiares se dão melhor que as outras no tocante às questões de qualidade, pois o nome da família é associado aos produtos e serviços que são oferecidos ao mercado”. Neste aspecto existe uma clara união dos três sistemas que formam a empresa familiar: família, empresa e propriedade, como se não se existe possibilidade de dissociar um dos elementos do resto.

Esta característica da empresa familiar é o sonho que qualquer outra empresa gostaria de tornar realidade em seu ambiente organizacional. Pois existe uma grande responsabilidade individual, transportada para o coletivo, pela qualidade dos procedimentos que se realiza em uma empresa familiar. É como vestir a camisa da empresa, e levar o ditado ao pé da letra.

Um segundo aspecto positivo, é justamente, um dos aspectos que Semler (2002) aponta como negativo na empresa familiar. Enquanto Semler (2002) atribui a empresas familiares a visão de curto prazo, Oliveira (1999, p. 21) argumenta que estas empresas:

trabalham com um horizonte de investimentos mais amplo, pois enquanto as outras empresas são obrigadas a responder rapidamente aos acionistas, reduzindo custos, e muitas vezes, saindo do ramo nos momentos difíceis, as empresas familiares, conseguem, em significativo número de vezes, suportar os desaquescimentos da economia e continuar comprometidas na relação família x empresa x mercado.

Já nos quesitos negativos, a tradição é apresentada como característica desfavorável. Pois, a partir da tradição, as empresas familiares se concentram em um determinado produto ou estratégia que já não apresenta resultados, o que acaba limitando as ações da empresa em momentos de mudanças.

(OLIVEIRA, 1999).

Oliveira (1999, p. 22) cita ainda outros dois aspectos negativos, que, juntamente com a concentração são as principais causas de morte nas empresas familiares, que são: “a falta de planejamento estratégico estruturado; e brigas de sucessão”.

A sucessão na empresa familiar é um momento delicado que requer uma estruturação e planejamento que possibilitem a otimização da continuidade da empresa através das gerações. Mesmo porque, a perpetuidade da sociedade é o desejo comum que perpassa por todas as empresas familiares, apesar do sucesso desta perpetuidade não poder ser garantido.

Primeiro porque muitas empresas desconhecem as particularidades de uma sociedade familiar, e por isso deixam de se atentar para alguns aspectos; segundo porque a sucessão não é mais feita pela hereditariedade, o que pode se tornar um problema para gestores com poder de decisão, já que o que passa a contar é a competência profissional. Portanto, o sucesso nesta transição depende da postura que a empresa passa a assumir a partir da profissionalização de sua gestão e de sua decisão de sucessão.

Oliveira (1999, p. 24) afirma que existem dois tipos de processo de sucessão nas empresas familiares: “a sucessão familiar e a sucessão profissional”. Algumas características serão apontadas em relação a cada tipo de processo sucessório sem a intenção de definir qual dos dois é melhor, pois tal afirmativa não pode ser feita. Cada gestor deve possuir distinções e informações suficientes para tomar a decisão mais adequada à sua empresa.

A sucessão profissional tem começado a surgir como alternativa às empresas familiares há pouco tempo. Pois a empresa familiar brasileira, por ser muito tradicional ainda adota algumas características que demonstram atrasos de vida, algumas empresas ainda acreditam que a sucessão é uma questão óbvia de hereditariedade. (SEMLER, 2002).

Mas, como nem todas as empresas preferem se afundar em meio a uma má gestão familiar, e em razão disto passam o poder decisório para executivos competentes; a sucessão profissional aparece no cenário empresarial familiar. Na adoção desta temática, deve-se levar em consideração aspectos citados por Oliveira (1999, p.30), como: “a empresa com administração familiar que passar a ser administrada por profissionais contratados, e empresa já profissionalizada em que ocorre a troca de um ou mais executivos”.

Dentre as vantagens da sucessão profissional destaca-se que o número de executivos profissionais e a atuação, cada vez mais efetiva, das empresas de contratação no mercado, facilitam o recrutamento e seleção do executivo sucessor com o perfil mais apropriado para a empresa. Ressalta-se, que o executivo que atua na empresa tem grande responsabilidade nesse processo, pois como acrescenta Oliveira (1999, p.31) “a qualidade do processo de recrutamento e seleção depende da qualidade da definição do perfil do executivo desejado”. (OLIVEIRA, 1999).

A sucessão profissional pode ser um caminho para mudanças dentro das empresas familiares, já que executivos profissionais possuem experiência de mercado e visão diferenciada em relação à empresa. Conforme Oliveira (1999, p.31), “eles podem atuar como advogados do diabo quanto aos objetivos, estratégias e políticas da empresa. E esses amplos debates podem ampliar, inclusive, o senso crítico e o nível de criatividade dos outros executivos da empresa”.

Oliveira (1999, p. 31) ainda acrescenta que:

os executivos profissionais são relativamente fáceis de ser substituídos, pois o enfoque pode ser exclusivamente profissional, abstraindo-se com maior facilidade aspectos emocionais. E essa flexibilidade pode ser crucial para a empresa familiar mudar, de forma ágil e adequada, seus rumos.

A sucessão profissional, no que se refere à mudança, poderia ser uma ferramenta eficaz para combater a falta de reação da empresa familiar com relação às necessidades do mercado. Pois esta falta de reação, que conseqüentemente, gera na empresa familiar o despreparo para o mercado competitivo, pode ser



revertida através de novos estilos de administração e filosofias apresentados por um executivo profissional que entra no processo de sucessão.

(OLIVEIRA, 1999).

No entanto, as visões diferenciadas, advindas de sucessores profissionais, apontadas como aspectos positivos e ponto de partida para mudanças organizacionais, também podem se reverter em desvantagens da sucessão profissional. Oliveira (1999, p. 32) destaca o perigo de “receber e incorporar estilos e filosofias de administração que fogem da maneira de ser da empresa familiar”. Pois o papel do executivo em uma empresa familiar exige não só a administração da empresa, com todos os aspectos do ambiente interno e externo a serem trabalhados, mas, também, uma constante análise dos resultados de suas decisões nas questões familiares.

Neste ponto, a questão de enxergar a empresa familiar como sendo formada por três sistemas e saber atuar a partir desta análise, acaba por definir o sucesso da sucessão profissional na empresa. Como apresentado por Cunha (2004, p.130):

empreendedorismo, *network*, *marketing* pessoal, informação, enfim, todos os atuais temas sugeridos aos executivos permanecem válidos neste caso. Mas o sucesso na empresa familiar depende primordialmente de dois aspectos: do trânsito exclusivamente profissional diante das questões familiares e da capacidade de ser, em certos momentos, o elo entre esta realidade emocional e o mercado, de onde poderá filtrar oportunidades com a isenção das expectativas regidas pelo afeto.

O outro aspecto negativo da sucessão profissional é a alta probabilidade que a empresa tem de perder o executivo. Pois, o que move o profissional são as chances de realizar projetos novos; os desafios de administrarem com sucesso empresas diversificadas, e por isso o executivo pode estar sempre à procura de novas oportunidades no mercado. (OLIVEIRA, 1999).

Antes mesmo de citar algumas vantagens e desvantagens da sucessão familiar, é indispensável esclarecer que tanto a sucessão familiar como a profissional serão influenciadas por um único fator: competência empresarial. Como Souza-Silva (2004, p.47) menciona, “é preciso, sobretudo, que o futuro sucessor possa reunir competência empresarial”.

Diante disto, faz-se necessário aprofundar um pouco na temática da competência empresarial. E esta é definida por Souza-Silva (2004, p. 48) como “somatório dinâmico da vocação empresarial, habilidade conceitual e experiência

organizacional". Ou seja, a vocação empresarial diz respeito à vontade inata do herdeiro de dar continuidade aos negócios da família; a habilidade conceitual se resume à conhecimentos teóricos sobre a dinâmica gerencial para atuar com mais segurança diante dos fenômenos empresariais; e, por fim, a experiência profissional, importante para que se elimine a inocência teórica e habilite o herdeiro a gerir com resultados eficazes.

A competência empresarial, no entanto, não é sinônimo de êxito na sucessão familiar. Mas aumenta as chances de que esta sucessão seja efetivada e que os aspectos positivos desta sucessão sejam mais vantajosos em detrimento dos aspectos negativos, pois se diminui os riscos.

Oliveira (1999, p. 27) atribui à sucessão familiar, as seguintes vantagens:

- a) Ter continuidade do comando familiar na empresa;
- b) Ter processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações;
- c) Ter na sucessão uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa;
- d) Ter possibilidade de treinamento mais extenso e intenso;
- e) Ter um conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor;
- f) Ter otimizados sistemas de remuneração;
- g) Ter, principalmente no início do processo, maior poder de comando sobre o executivo sucessor e;
- h) Ter maior espírito de família.

O comando familiar na empresa assegura uma série de aspectos que o executivo catalisador do processo sucessório teme que se perda com a sucessão de poder de decisão. Entre estes aspectos estão: a perda do espírito de família; falta de conhecimento sobre as verdadeiras virtudes e fraquezas do sucessor; a falta de compromisso com a história da empresa familiar, e aqui se insere a forte ligação que a empresa tem com a família e com a propriedade; a falta de compromisso com os valores que estiveram presentes desde o início da empresa familiar, entre outros.

Não se pode afirmar, no entanto, que todas as vantagens citadas estarão presentes em qualquer sucessão familiar que venha a acontecer, pois o próprio perfil do sucessor define de que forma a sucessão ocorrerá. Mas a sucessão familiar invoca indícios de que é possível assegurar o importante papel da família diante das decisões empresariais, além de, quando realizada por um executivo competente, legitimar o desejo da perpetuidade da empresa familiar.

E desta forma, cabe retomar a idéia de competência empresarial, que deve estar presente no perfil do sucessor familiar e no sucessor profissional. Pois, ao

contrário do que se pensa, o profissionalismo pode estar presente tanto no executivo de mercado quanto no executivo com laços familiares. Assim como afirma Souza-Silva (2004, p.46):

outro grande erro, é achar que os membros da família controladora não podem ser bons gestores. Isso é um enorme engano. É lógico que os membros da família podem ser excelentes administradores, caso eles se capacitem para tal.

Diante deste cenário de profissionalismo da sucessão familiar, as empresas começam a se atentar para a importância do planejamento da sucessão. Pois, deve existir o preparo do sucessor familiar para que este tenha a competência exigida para assumir determinado papel. Este fato, inclusive, é citado como uma das vantagens da sucessão familiar, em que se tem possibilidade de treinamento mais intenso e extenso.

Portanto, o planejamento da sucessão deve conter alguns aspectos, como os citados por Moreira Júnior e Altheman (2004, p.22):

treinamento; avaliação; escolha e monitoramento dos sucessores; nível de centralização das decisões pelo sucedido; profissionalização da família; revisão da estrutura organizacional; determinação da missão empresarial; avaliação de fatores ambientais (fornecedores, clientes, funcionários antigos, instituições, interferência da família etc.); relação do sucesso da empresa com a figura do fundador; perfil do sucessor, aceitação, por parte do fundador, da necessidade do planejamento da troca do comando e transferência dos bens.

Este planejamento visa adequar o sucessor ao mercado, que exige profissionais competentes dirigindo empresas profissionalizadas. E a profissionalização das empresas familiares não se refere a um dirigente profissional externo à família, mas à: decisões baseadas em informações consistentes, não tomadas pela emoção; seleção, promoção e remuneração fundamentadas em critérios objetivos; e formalização do gerenciamento, onde existam regras e limites para tomada de decisão. (MOREIRA JÚNIOR e ALTHEMAN, 2004).

O planejamento da sucessão pode ainda, atenuar os aspectos negativos da sucessão familiar, como citados por Oliveira (1999, p.29): “disputa de poder entre membros da família, dificuldade em demitir o executivo sucessor; dificuldade de desempenhar diferentes papéis”. Pois no planejamento existe uma formalização do perfil e das competências que o sucessor deve possuir; existe a delimitação de regras de trabalho e resultados a serem cumpridos, aspectos que inibem as disputas de poder e dificuldades com demissões.

No entanto, os problemas relacionais que podem vir a surgir em empresas familiares, advindos da duplicidade de papéis que se deve exercer, não possuem fórmula exata que os solucione. Esta fórmula deve ser criada com naturalidade e de acordo com as relações particulares de cada família.

Retomando a questão do planejamento sucessório com enfoque na sucessão familiar, cabe ressaltar que nem todos os herdeiros estarão à frente da gestão da empresa familiar. E, portanto, o planejamento sucessório não só se compromete em determinar a sucessão do herdeiro gestor, como, com o mesmo grau de importância, preparar e determinar os papéis de herdeiros acionistas. Isto significa que a profissionalização da empresa depende da profissionalização da família, como sustentado por Bernhoeft (2003, p. 11): “o desafio que as famílias empresariais necessitam enfrentar é o de equacionar uma dinâmica composta por inúmeros sistemas”.

Os sistemas são os mesmos já mencionados anteriormente: família, propriedade e empresa. Pois neste desafio encontram-se: capacitar os futuros gestores, separar a propriedade da gestão, e ao mesmo tempo criar conselhos, ou governanças corporativas, que tratem dos três sistemas, sem deixar que o fator familiar se perca.

A governança corporativa é definida por Bernhoeft (2003, p.34) como “um conjunto de práticas que disciplinam o processo de tomada de decisões e acompanhamento da gestão dos negócios, oferece instrumentos capazes de mitigar os problemas”. E esta é legitimada através dos conselhos de administração. Os conselhos têm contribuído na gestão dos desafios encontrados pelas empresas familiares, que crescem à medida que o poder da empresa familiar é passada para as outras gerações. Como afirma Bernhoeft (2003, p.25):

outro detalhe importante quando tratamos do tema da governança são as profundas diferenças entre relações de poder, propriedade e empresa quando existe a figura de um fundador ou mais sócios na primeira geração. Da mesma forma como na segunda geração surge uma sociedade de irmãos e da terceira em diante a sociedade de primos.

A governança familiar é, portanto, desmembrada em três conselhos de administração que tratam de cada um dos sistemas que formam uma empresa familiar. Além dos conselhos ilustrados a seguir, podem existir ainda conselhos de controle, de herdeiros e consultivos, conforme Bernhoeft (2003, p. 27):

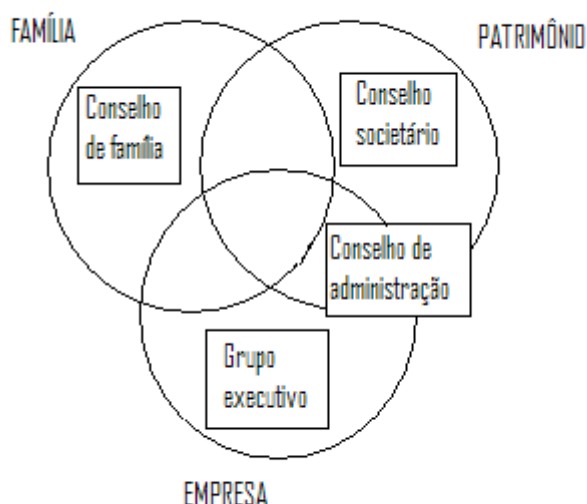


Figura 3: Estrutura de governança na empresa familiar  
 Fonte: Adaptado por Elisa de Oliveira a partir de Bernhoeft (2003).

Vale ressaltar, no entanto, que os conselhos devem ser formulados a partir da estrutura de cada empresa familiar. Pois as relações entre estes sistemas, o tamanho da empresa e as previsões de sucessão variam de acordo com o contexto em que estão inseridos.

De acordo com Bernhoeft (2003, p. 29), o Conselho de família deve:

funcionar como fórum no qual as questões familiares (interesses, conflitos, expectativas, crescimento, ética, conduta etc.), que possam ter impacto sobre a sociedade das empresas, sejam discutidas e administradas.

O Conselho de Família auxilia na delimitação de questões éticas, a relação com dinheiro e poder, além de proporcionar uma educação com princípios similares entre os herdeiros, o que pode ajudá-los a enfrentar conflitos de poder no futuro. Além destes aspectos, o Conselho de família é um instrumento útil na preservação da história da família e de seus valores e por isso é encarregado de manter os interesses da família diante de decisões na sociedade e na empresa, preservando a sua filosofia e missão. (BERNHOEFT, 2003).

O segundo Conselho que auxilia a Governança na empresa familiar é o Conselho da Sociedade, formado por membros da família que adquirem um novo vínculo: o patrimônio. Seus interesses começam a se voltar para a gestão do capital

e estes passam a exercer o papel de acionistas. O objetivo deste Conselho é desvincular os interesses familiares dos interesses de mercado. O que, segundo Bernhoeft (2003, p. 31), se resume em “funcionar como um fórum que administra os interesses do grupo controlador na gestão do capital, nas participações societárias, avaliação dos gestores e nas estratégias corporativas das empresas”.

O Conselho de Administração é formado por pessoas que atuam na empresa, sendo estas, membros da família ou não, e acionistas. Gallo (2003, p.115) cita alguns papéis que este Conselho deve exercer, dentre eles, pode-se destacar:

ajudar, orientar e controlar o executivo principal; formular a estratégia; representar os acionistas e proteger seus interesses; proteger os interesses dos empregados; vigiar o cumprimento da legislação; selecionar o executivo principal; aprovar a estrutura de responsabilidades e garantir a sobrevivência da empresa.

A Governança na empresa familiar, realizada através dos Conselhos, não assegura a perpetuidade da empresa nem sucessões acertadas. Pois, como Bernhoeft (2003, p.35) afirma, “a governança deve funcionar como um instrumento ativo e crítico na geração e agregação de valor para todos os envolvidos”. Ou seja, ela deve auxiliar a sustentação dos três sistemas: família, empresa e patrimônio e permitir à empresa, e aos seus gestores tomar decisões baseadas em critérios que atendam aos interesses da empresa familiar como um todo.

Portanto, a criação de Conselhos em uma empresa familiar pode ser mais uma ferramenta de gestão, que em comunhão com o planejamento sucessório potencializa cenários positivos. E como instrumentos profissionalizantes da empresa familiar e de seus membros, criam competências e distinções para que os herdeiros assumam seus papéis com responsabilidade na família, como acionistas ou como sucessores executivos, competentes.

Com o objetivo de tornar as palavras descritas, objetos de observação, análise e aplicação prática, a seguir será relatado o Estudo de Caso realizado no Grupo Vitral, empresa familiar de Brasília. O Grupo Vitral possui características próprias, nascidas de um empreendedor visionário, é gerida pela segunda geração e cujos esforços visam à perpetuidade da empresa.

## 4 ESTUDO DE CASO

A história de qualquer empresa familiar é, de certo modo, indissociável à história do fundador. Não existem fronteiras definidas entre a visão, os desejos e ousadias do fundador com o início da empresa. Com o Grupo Vitral não é diferente, tendo em vista que o início de sua história é confundido com a história pessoal do Sr. Joaquim de Oliveira.

Sr. Joaquim de Oliveira, mineiro, iniciou essa história como vendedor de um grande magazine, em Araguari. Neste magazine, Sr. Joaquim não só exercia bem seu papel de vendedor, como conquistava todos com sua disposição e carisma; tinha um instinto comercial nato.

Desta forma, o Sr. Joaquim criou um forte laço de amizade com o dono do magazine. Com o tempo, o dono do magazine ficou muito doente e seu negócio começou a não apresentar resultados positivos. E antes que seu negócio acabasse, em sua prestação de contas, resolveu fazer o pagamento ao Sr. Joaquim deixando para ele um dos departamentos de seu magazine, o Departamento de Molduras.

A partir disso, Sr. Joaquim montou seu negócio, que com o tempo foi se mostrando pequeno e restrito demais. Logo, Sr. Joaquim percebeu que poderia criar uma oportunidade do seu negócio se expandir, trabalhando apenas com vidros. Através de seu cunhado, cuja irmã era casada com um dos sócios da Vidrobrás, a maior fábrica de vidros do Brasil na época, se dispôs a representar e comercializar vidros no triângulo mineiro e no interior de Goiás.

A Vitral nasce, portanto, em 1950 quando o Sr. Joaquim passou a ter a representação de vidros, que chegavam, por ferrovias, a Araguari. No entanto, a representação exigia o cumprimento de cotas, que começaram a apresentar dificuldades para serem alcançadas. Observando nova oportunidade no mercado, o Sr. Joaquim viu no sonho de Juscelino Kubitschek, a nova capital do país, o caminho para manter sua representação de vidros e aumentar sua participação no mercado.

Fundou em Brasília sua filial, em 1958. Cuja gestão foi confiada, durante algum tempo, a um terceiro que utilizava do capital da empresa para benefícios próprios. Vendo que os negócios não iam bem com a gestão de terceiros, e tomada pelo instinto de acompanhar seu marido onde quer que fosse, a D. Elisa, mulher do Sr. Joaquim, o estimulou a deixar Araguari para gerir a Vitral de Brasília, que já



apresentava maiores resultados que a matriz de Araguari. Na nova capital, o Sr. Joaquim aproveitou as oportunidades oferecidas pelo mercado e o otimismo com o qual a cidade crescia para que a empresa se fortalecesse.

Viveu durante 16 anos em Brasília, que foram interrompidos bruscamente por um acidente de carro que o levou ao falecimento. Com a sua morte a família ficou desestabilizada, pois sua mulher era muito jovem, seus quatro filhos ainda eram novos e não havia tido tempo de planejar o futuro da sua empresa.

A sucessão ocorreu, portanto, de acordo com as regras contratuais sem que houvesse preparo de seus herdeiros. Pela comunhão de bens, a D. Elisa tinha direito à metade do patrimônio do Sr. Joaquim, os quais foram vendidos aos seus filhos mais tarde; seu filho mais velho já era sócio da empresa; o segundo filho se tornou sócio da empresa; a terceira filha também se tornou sócia, mas em alguns anos vendeu sua parte aos irmãos; e o filho caçula, como ainda era menor de idade, teve direito à imóveis. No entanto ficou acordado entre os irmãos que o filho mais novo teria direito de entrar na sociedade depois que completasse a maior idade.

A Vitral, que passou a ser gerida pelo filho mais velho do Sr. Joaquim, com pequena participação do segundo filho, que ainda estudava; começou a crescer ainda mais no mercado de atacado e varejo. Com o objetivo de crescer e diversificar a atuação em outros mercados, foi montada uma nova filial em Goiânia, cuja gestão ficou sob responsabilidade do segundo filho, e o Grupo ainda montou nova filial em Uberlândia a fim de atender o mercado de Minas Gerais e São Paulo, que passou a ser gerida pelo filho mais novo.

Em 1992, o Grupo se viu diante de uma disponibilidade de caixa que possibilitava o investimento em novos negócios, e acrescentado a este fato surgiu a oportunidade de entrar no ramo de automóveis em Brasília. O primeiro negócio de automóvel, projeto que foi realizado junto com outro grupo de São Paulo, logo se tornou um negócio muito pequeno para dois grupos com pensamentos diferentes. Sendo assim, o Grupo Vitral buscou novas oportunidades, vendeu sua parte da concessão desta em Brasília e partiram para um novo investimento dentro do mesmo mercado de automóveis.

Desta forma, o Grupo Vitral resolveu investir sozinho no mercado de Uberlândia no ramo de automóveis, criando a Trivel. Em 1998, o Grupo Vitral investiu em uma nova concessão em Brasília, dando início à Premier. Este investimento acabou gerando uma nova possibilidade de negócio, em 1999, quando



o Grupo também passou a representar outra montadora em Brasília, através da Grand Premier.

O Grupo Vitral, representado por seus três sócios, continua dando frutos da semente empreendedora que o Sr. Joaquim plantou, através da constante busca por novas oportunidades e desafios. A exemplo disso tem-se o novo empreendimento do Grupo Vitral, a nova filial da Trivel em Uberaba.

A gestão estratégica do Grupo Vitral conta com seus três sócios, sendo que gestão tática das empresas está sob responsabilidade de cada um dos sócios, como pode ser observado a seguir:

- a) Primeiro filho: sócio, administrador é responsável pela gestão da: Vitral Matriz, Vitral Filial Brasília e Vitral Filial Goiânia;
- b) Segundo filho: sócio, engenheiro civil é responsável pela gestão da: Premier e Grand Premier .
- c) Filho mais novo: sócio, economista é responsável pela gestão da: Vitral Uberlândia e Trivel Uberlândia e Uberaba.

A terceira geração do Grupo Vitral já começa a sinalizar que pretende ter participação ativa na administração e perpetuidade de suas empresas. E esta sinalização é apoiada pela segunda geração. Três, dos nove membros da terceira geração se preparam tecnicamente e atuam nas empresas do Grupo, da seguinte maneira:

- a) Primeiro membro: mulher de 32 anos, administradora, trabalha na Vitral Matriz há 10 anos.
- b) Segundo membro: homem de 25 anos, em processo de graduação em administração, trabalha na Vitral Matriz há 7 anos.
- c) Terceiro membro: mulher de 21 anos, em processo de graduação em administração, trabalha na Premier há 2 anos.

Dos outros membros da terceira geração, dois deles já iniciaram a graduação, mas no momento ainda não demonstram interesse em trabalhar dentro do Grupo. E cinco membros da terceira geração ainda são estudantes do ensino médio.

## 4.1 Entrevista

Um estudo de caso presume uma análise profunda da teoria e da prática, não sendo resumido à aplicação de teorias em uma empresa. Isto, porque a teoria por si só não consegue se adaptar às organizações, aos seus princípios e cultura, a menos que alguém analise o ambiente em que esta possa ser inserida e a adapte às necessidades deste, a fim de ampliar as perspectivas da empresa.

A aplicação de teorias em uma empresa familiar é ainda mais delicada, pois, como discorrido anteriormente, possui inúmeras particularidades. Particularidades estas, que acompanham a forma de gestão, as estratégias e os sonhos de pessoas que pertencem a três sistemas distintos (empresa, patrimônio e família), determinantes do perfil da empresa.

Portanto, ao analisar a possibilidade de traçar uma linha sucessória para o Grupo Vitral é importante realizar uma entrevista com cada um dos seus sócios, para que seus desejos sinalizem se a perpetuidade do Grupo, como ele se encontra hoje, é um desejo comum a todos. E somente após esta primeira análise, será possível relacionar a teoria à prática, respeitando suas peculiaridades.

Primeiramente foi apresentado um breve texto explanatório sobre as empresas familiares, com enfoque na sucessão; com o objetivo de contextualizar o entrevistado. (vide apêndice a). As entrevistas foram realizadas com os sócios do Grupo Vitral durante os dias 10, 14 e 17 de abril de 2007 (vide apêndice b).

## 4.2 Análise Crítica

Em um primeiro contato com o tema, os sócios do Grupo Vitral ficaram surpresos por encontrarem sua realidade de empresa familiar, desmembrada tecnicamente em sistemas (família, empresa e patrimônio). Pois, a partir desta contextualização a empresa familiar como um todo é observada com maior clareza, e suas interações são entendidas a partir de um novo ponto de vista.

A sucessão, por exemplo, pôde ser enxergada como um fenômeno do qual participam não só membros de uma nova geração que pretendem trabalhar na empresa como membros com responsabilidade societária. Este primeiro entendimento esclarece a importância de se planejar a sucessão com enfoque

amplo, o qual deve atender as expectativas do sistema como um todo, incluindo a família, a empresa e o patrimônio.

Desta forma, a sucessão pôde ser tratada com a importância que lhe cabe. Os sócios, que até então não haviam falado sobre o tema formalmente, entenderam que aquele era o momento, talvez o primeiro, para se levar a sucessão à uma discussão concreta dentro do Grupo.

A sucessão teve seu tom de importância elevado ainda mais quando apresentado aos sócios dados que revelam que a empresa familiar, quando não se preocupa com o planejamento da sucessão, corre grandes riscos de não se perpetuar, conforme apresentado por Oliveira (1999). Fato cuja veracidade foi comprovada por todos os sócios, através de experiências de mercado e até mesmo experiências pessoais de que a falta de planejamento aumenta as dificuldades de transição do poder na empresa familiar.

Quanto à essa transição de poder dentro do Grupo Vitral, os três sócios afirmaram que não houve nenhum planejamento para a sucessão, devido ao falecimento repentino do pai. Inclusive dois deles, afirmaram que desconheciam o real desejo, ou próprio plano de sucessão do Sr. Joaquim e por isso confirmam a seriedade com que a sucessão deve ser tratada, evitando que a terceira geração não tenha que passar pelas mesmas incertezas.

Os três sócios apresentaram pontos de vista diferentes quanto às dificuldades encontradas quando se viram imersos em um só contexto, o da empresa familiar. Curiosamente, cada um apresentou dificuldades com enfoque específico em cada sistema da empresa familiar. Fato que comprova a eficácia do Modelo dos Três Sistemas (GERSICK, *et al* 1997), em que a empresa familiar deve ser entendida como um conjunto formado por sistemas diferentes, com formatos e necessidades distintas.

O primeiro filho apontou como principal dificuldade a falta de crédito do mercado, no primeiro momento desta nova configuração da empresa familiar, focando o sistema da empresa voltada para o ambiente externo. Já o segundo filho, apontou que sua dificuldade foi a falta de experiência e preparo, a pouca idade para o papel de sócio, que presumia responsabilidades e atitudes que até então desconhecia; focando o sistema do patrimônio, junto com o sistema da empresa. Enfim, o filho mais novo, como ainda era muito novo, enxergou as dificuldades no âmbito familiar, se inserindo apenas no sistema da família.

Esse fato, confirma a complexidade de uma empresa familiar, em que os próprios membros, ainda que passando pela mesma experiência, apontam sentimentos e reações diversas. O que instiga a reflexão de que quanto mais pessoas envolvidas em um processo de empresa familiar, principalmente em relação às gerações, maiores as dificuldades do processo de sucessão.

O que pode ser confirmado por Bernhoeft (2003), quando apresenta as profundas diferenças das relações entre propriedade, gestão e família, à medida que novas gerações são inseridas no contexto. Diferenças que podem ser amenizadas através de conselhos, que passam a assumir o papel de ferramentas para a administração da empresa familiar. E este contexto é, também, tratado por Leandro e por Joaquim como um dos aspectos importantes para a perpetuação do Grupo.

Ainda com relação aos conselhos, o filho mais novo deu bastante ênfase ao tema, quando indagado sobre a sucessão da primeira para a segunda geração, já que faltou à esta o diálogo sobre o projeto da sucessão. Ainda segundo o filho mais novo o processo sucessório deve ser o agente de mudança dos hábitos dos sócios, para que seja criada uma filosofia de reuniões, como conselhos, que estimulem a troca de experiências e a discussão de temas estratégicos do Grupo. Essa perspectiva é muito saudável, pois à medida que pelo menos um dos sócios já tem a consciência de que este conselho deve ser criado no presente, e não em um futuro próximo, a idéia começa a ganhar cada vez mais força para ser transformada em atitudes.

O processo sucessório ainda pode ser analisado sob dois aspectos: a sucessão familiar e a sucessão profissional, segundo Oliveira (1999). E ambas possuem aspectos positivos e negativos, que foram apresentados aos sócios de tal forma que quando questionados sobre a possibilidade de uma sociedade de primos bem sucedida, não se restringissem a pensar que a sucessão era uma questão óbvia de hereditariedade, como aponta Semler (2002).

As respostas dos sócios demonstraram que todos eles, apesar de estarem fortemente a favor da sucessão entre membros da família, não estariam dispostos a deixar o Grupo na mão de sucessores que não fossem competentes o suficiente. Ou seja, a sucessão familiar é reconhecida pelos sócios como dependente do fator competência. Como apresentado anteriormente, Souza-Silva (2004) afirma que a competência não é um atributo exclusivo do sucessor profissional, e sim de todos aqueles que se capacitem para o mesmo.

No entanto, como apontado pelo segundo filho e pelo caçula, para que a terceira geração seja bem sucedida é preciso manter as empresas bem administradas, ou seja, a adequação do Grupo depende da adequação da segunda geração à profissionalização de suas tarefas e procedimentos. De fato, para que o Grupo não pare, como foi afirmado pelo filho mais velho, tanto a profissionalização das empresas como o planejamento deve ser realizado com antecedência e cuidado, respeitando as particularidades do grupo.

A profissionalização, no entanto, não deve ser trabalhada apenas no âmbito da segunda geração no que diz respeito às suas estratégias e conselhos que permitam tais discussões, como muito bem apontada pelo filho mais novo, mas também deve ser enfatizada no campo do sucessor familiar. Como apresentado pelo segundo filho, o profissional herdeiro decidiu assumir os riscos e o desafio de trabalhar na empresa familiar e, portanto, deve ter não apenas seus objetivos e metas profissionalmente cobrados, como sua remuneração, que deve fazer jus ao seu trabalho. Essa visão demonstra que para o segundo filho existe uma separação clara entre aquele que é herdeiro, com direito à propriedade e ações, daquele que decidiu trabalhar na empresa, buscando alavancar o valor da mesma.

Quanto ao planejamento da sucessão todos os sócios confirmaram a inexistência de um planejamento formal, não excluindo o desejo de que este fosse realizado. Inclusive, o primeiro filho afirmou que este deve ser levado para dentro do Grupo pela terceira geração, que deve iniciar o planejamento e auxiliá-los neste processo. E justifica o seu ponto de vista dizendo que a terceira geração possui mais energia do que a sua geração, para se dedicar a um projeto de tamanha importância.

Também nesse contexto, o segundo filho acredita que a preparação da sucessão da empresa familiar tem sido iniciada por cada sócio, de forma particular, a partir de uma formação pessoal de seus filhos tanto para o papel de herdeiros como para o papel de gestores. Fato comprovado por uma declaração pessoal de que sempre procurou plantar em suas filhas a semente de responsabilidade pelo patrimônio que lhes diz respeito e a possibilidade de trabalharem com aquilo que é delas.

Mas, como apresentado anteriormente, a preparação da terceira geração já está sendo feita, a começar pela formação profissional que três dos nove membros dessa geração escolheram e a introdução destes na empresa. Portanto, o desenho

do processo de sucessão tem sido esboçado, mesmo que de forma amadora, e tem se encaminhado para uma sucessão com mais preparo e mais maturidade da terceira geração, do que a segunda geração.

O desejo de que o Grupo perpetue através das gerações é um fator comum a todos os sócios. E este já deve ser considerado como o primeiro passo para a conscientização do processo de sucessão. Afinal, a conscientização é a grande motivadora de ações que viabilizem um planejamento sucessório.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa familiar demanda esforços específicos de gestão, considerando que as relações entre os sistemas que a compõe são traduzidas em características próprias. E, portanto, o contexto e as variáveis da empresa familiar, tais como: vantagens e desvantagens; sucessão; membros; ferramentas de gestão; profissionalização, entre outras devem assistir à particularidade de cada empresa familiar.

A sucessão na empresa familiar deve ser entendida como um processo contínuo, pois não deve começar a ser pensada apenas a partir da morte do fundador, mas desde o momento em que existe o desejo de perpetuidade da empresa familiar. Além disso, exige um planejamento que trate não somente de inserir o novo sucessor na empresa, mas das competências que este deve ter, do momento em que esta sucessão ocorrerá, e, principalmente, de avaliações continuadas que propiciem mudanças, quando necessário.

Dentro deste contexto, e em resposta ao problema de pesquisa, é possível criar um planejamento sucessório nas empresas familiares, desde que as mesmas se preparem para tal. Desta preparação, destaca-se: profissionalização da empresa familiar, que consiste na formalização da gestão e critérios e regras objetivas; e preparação dos membros do sistema: família, empresa e propriedade.

Cabe ressaltar que esta constatação foi possível graças aos objetivos do trabalho, que foram atingidos e à medida que cada etapa era concluída as expectativas eram superadas gradativamente. Foi assim quanto ao objetivo geral, onde foi identificada a possibilidade de criar um planejamento sucessório no Grupo Vitral; na investigação de materiais acadêmicos, que apesar de poucas referências propuseram uma base teórica satisfatória; no diagnóstico da história e da atualidade do Grupo Vitral, em que foram constatados muitos pontos convergentes em relação ao referencial teórico que, por fim, tornaram possível uma análise crítica que confirmasse a existência de argumentos sinalizando a viabilidade do planejamento sucessório no Grupo Vitral.

O estudo de caso foi de grande importância, pois, além de representar uma situação real do que pode ser encontrado em materiais acadêmicos, resultando no cruzamento da teoria com a prática, plantou no Grupo Vitral uma semente daquilo

que pode se tornar um projeto estratégico da empresa. Pois, confirmada a importância do planejamento sucessório pelos sócios do Grupo Vitral, a partir do trabalho em que foram inseridos; novas perspectivas foram abertas e poderão ser desenvolvidas pela terceira geração.

Este fato, inclusive, foi o maior ganho do trabalho, pois não era imaginado que o mesmo conseguisse alcançar tamanha proporção. Desta forma, o trabalho exerceu seu papel transformador, não só em intensificando o estudo sobre empresas familiares, que ainda é pequeno, como transformando a realidade, ou ao menos iniciando a transformação de uma empresa familiar, no caso o Grupo Vitral.

Ainda com referência as transformações que o trabalho acadêmico pôde iniciar, foi instigado um aprofundamento pessoal da temática, pois foram confirmadas as dificuldades que podem vir a surgir na sucessão da empresa familiar quando não existe um planejamento do mesmo. E, tendo em vista que a autora é um membro da empresa em questão, sua responsabilidade quanto à continuidade do projeto dentro da organização é grande e sua motivação é ainda maior.

Por fim, os assuntos explorados nesse trabalho sobre empresa familiar não foram esgotados, pois são inúmeras as variações que os mesmos podem sofrer e não existem verdades absolutas. Como toda organização, a empresa familiar é resultante de diversas variáveis das quais podem ser apresentados aspectos positivos e negativos. Assim como o planejamento da sucessão familiar pode ser uma das ferramentas para se diminuir as dificuldades na sucessão para determinada empresa, para outra pode não representar o mesmo resultado.

E considerando que as empresas familiares são responsáveis por grande parte da economia mundial, existem inúmeras novas perspectivas a serem analisadas. Perspectivas essas que certamente são dignas de tal aprofundamento.



## REFERENCIAS

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. *Governança na Empresa Familiar*. Campus. Rio de Janeiro, 2003.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. *Metodologia Científica: teoria e prática*. 2 ed. Axcel Books do Brasil Editora. Rio de Janeiro, 2004.

CUNHA, Paulo. *O café da manhã em família: dramas de um executivo contratado numa empresa familiar*. Revista da Espm, São Paulo, v. 11, n. 5, p.130-130, set./out. 2004.

GERSICK, Klein E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; Lansberg, Ivan. *De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar*. Negócio Editora. São Paulo, 1997.

GORGATI, Valmir. *Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares brasileiras durante os processos sucessórios: Contribuições da Teoria da Firma*. 2000. 116 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Departamento de Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.  
Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12134/tde-05032002-170107/>>. Acesso em: 23 fev. 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 5 ed. Atlas. São Paulo, 2003.

LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. Livraria Pioneira. São Paulo, 1978.

MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato. *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. Negócio Editora. São Paulo, 1999.

MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo; ALTHEMAN, Edman. *Empresa familiar: uma outra perspectiva: profissionalização e sucessão*. Revista da Espm, São Paulo, v. 11, n. 5, p.20-24, set./out. 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. Atlas. São Paulo, 1999.

SEMLER, Ricardo. *Virando a própria mesa: uma história de sucesso empresarial made in Brazil*. Rocco. Rio de Janeiro, 2002.

SOUZA-SILVA, Jader. *Sucessão e competência em empresas familiares*. Revista da Espm, São Paulo, v. 11, n. 5, p.44-48, set./out. 2004.

## APÊNDICE A

A empresa familiar é definida a partir de três características:

- a) uma família detém parcela majoritária do capital;
- b) membros da família estão envolvidos com a gestão do negócio;
- c) há um claro desejo de transferência de propriedade para gerações futuras.

O crescente aumento do interesse em relação às empresas familiares têm se dado por dois fatores:

- a) a inadequada administração e o desastroso resultado de algumas empresas familiares, mesmo quando a situação da economia brasileira não apresentava maiores problemas; e
- b) a natural evolução do estudo da administração e da decorrente qualidade de sua aplicação.

Estes fatores têm repercussão imediata nos anos de vida das empresas brasileiras. Pois, no Brasil existem dados que afirmam que a vida média das empresas não familiares é de 12 anos e a das empresas familiares é de nove anos; apenas 30% das empresas familiares passam para o comando da segunda geração, e pior ainda, apenas 5% passam para a terceira.

A empresa familiar é formada por três sistemas: família, propriedade e empresa. E dentro de cada um destes sistemas existem pessoas ou públicos que atuam de forma particular, ora como proprietários (acionistas) e gestores, ora apenas como gestores, ou como proprietários que atuam na empresa e são parte da família. Enfim, existem até oito tipos de públicos no sistema na empresa familiar.

Talvez alguém possa afirmar que a empresa familiar é igual a toda e qualquer empresa; entretanto, isto não é verdade, pelo simples fato de que uma estrutura familiar, quando alocada a uma empresa, leva uma série de abordagens e interações que são realidades específicas de uma família, o que provoca certas particularidades de atuação na empresa.

A sucessão na empresa familiar é um momento delicado que requer uma estruturação e planejamento que possibilitem a otimização da continuidade da empresa através das gerações. Mesmo porque, a perpetuidade da sociedade é o desejo comum que perpassa por todas as empresas familiares, apesar do sucesso desta perpetuidade não poder ser garantido.

Primeiro porque muitas empresas desconhecem as particularidades de uma sociedade familiar, e por isso deixam de se atentar para alguns aspectos; segundo porque a sucessão não é mais feita pela hereditariedade, o que pode se tornar um problema para gestores com poder de decisão, já que o que passa a contar é a competência profissional. Portanto, o sucesso nesta transição depende da postura que a empresa passa a assumir a partir da profissionalização de sua gestão e de sua decisão de sucessão.

Existem dois tipos de processo de sucessão nas empresas familiares: a sucessão familiar e a sucessão profissional.

A sucessão profissional tem começado a surgir como alternativa às empresas familiares há pouco tempo. Pois a empresa familiar brasileira, por ser muito tradicional ainda adota algumas características que demonstram atrasos de vida, algumas empresas ainda acreditam que a sucessão é uma questão óbvia de hereditariedade. Ela acontece quando a empresa com administração familiar que passar a ser administrada por profissionais contratados.

a) Vantagens:

- recrutamento e seleção do executivo sucessor com o perfil mais apropriado para a empresa
- sucessão profissional pode ser um caminho para mudanças dentro das empresas familiares, já que executivos profissionais possuem experiência acumulada e visão diferenciada em relação à empresa.

b) Desvantagens:

- receber e incorporar estilos e filosofias de administração que fogem da maneira de ser da empresa familiar
- a alta probabilidade que a empresa tem de perder o executivo

Na sucessão familiar também é possível definir aspectos positivos e negativos, conforme discorrido a seguir:

a) Vantagens:

- ter continuidade do comando familiar na empresa;
- processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações;

- ter na sucessão uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa;
- possibilidade de treinamento mais extenso e intenso;
- ter um conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor;
- ter, principalmente no início do processo, maior poder de comando sobre o executivo sucessor e;
- maior espírito de família.

d) Desvantagens:

- disputa de poder entre membros da família;
- dificuldade em demitir o executivo sucessor;
- dificuldade em desempenhar diferentes papéis.

Ambas as sucessões são influenciadas por um único fator: competência empresarial, entendido como o somatório dinâmico da vocação empresarial, habilidade conceitual e experiência organizacional.

Diante deste cenário de profissionalismo da sucessão familiar, as empresas começam a se atentar para a importância do planejamento da sucessão. Pois, deve existir o preparo do sucessor familiar para que este tenha a competência exigida para assumir determinado papel.

Este planejamento visa adequar o sucessor ao mercado, que exige profissionais competentes dirigindo empresas profissionalizadas. E a profissionalização das empresas familiares não se refere a um dirigente profissional externo à família, mas à: decisões baseadas em informações consistentes, não tomadas pela emoção; seleção, promoção e remuneração fundamentadas em critérios objetivos; e formalização dos sistemas de gerenciamento, onde existam regras e limites para tomada de decisão.

O planejamento da sucessão pode ainda, atenuar os aspectos negativos da sucessão familiar, pois no planejamento existe uma formalização do perfil e das competências que o sucessor deve possuir; existe a delimitação de regras de trabalho e resultados a serem cumpridos, aspectos que inibem as disputas de poder e dificuldades com demissões.

Retomando a questão do planejamento sucessório com enfoque na sucessão familiar, cabe ressaltar que nem todos os herdeiros estarão à frente da gestão da empresa familiar. E, portanto, o planejamento sucessório não só se compromete em

determinar a sucessão do herdeiro gestor, como, com o mesmo grau de importância, preparar e determinar os papéis de herdeiros acionistas. Isto significa que a profissionalização da empresa depende da profissionalização da família.

Portanto, a criação de Conselhos em uma empresa familiar pode ser mais uma ferramenta de gestão, que em comunhão com o planejamento sucessório potencializa cenários positivos. E como instrumentos profissionalizantes da empresa familiar e de seus membros, criam competências e distinções para que os herdeiros assumam seus papéis com responsabilidade na família, como acionistas ou como sucessores executivos, competentes.

## APÊNDICE B

1) Como foi o processo de sucessão da primeira para a segunda geração? Houve algum tipo de planejamento?

Primeiro filho: Não houve nenhum planejamento. Mas eu já trabalhava com o meu pai há 11 anos. Tempo em que obtive experiência, aprendi a gostar do negócio e sempre tive o estímulo do meu pai, a tomar iniciativas e assumir os erros. Meu pai sempre valorizou o trabalho dos filhos. Quando ele faleceu, eu tinha 27 anos e já estava inserido na gestão da empresa, que ainda era muito pequena. No momento em que a empresa começou a evoluir, ele faleceu.

Segundo filho: Foi repentina. A sucessão ocorreu por força maior, devido ao falecimento do meu pai, o fundador. E ele não tinha nem mesmo esboçado a sucessão, se ele tinha em mente alguma coisa, não pôde mostrar para ninguém. Além disso, sem conhecer seu projeto ou objetivo final não há possibilidade de alcançá-lo. Pois o desenho final da sucessão ainda era um projeto particular. Quando ele faleceu, meu irmão mais velho, já era sócio da empresa, sociedade que foi dada como forma de premiação pelo seu trabalho junto ao meu pai. Talvez o seu objetivo fosse de premiar seus outros filhos a medida que estes também se dedicassem à empresa, mas ele não pôde completar seu projeto.

Filho mais novo: Não houve nenhum planejamento, pois a sucessão ocorreu com a morte do fundador. Não existia nenhuma programação, nada muito concreto na cabeça do fundador. E por causa desta falta de planejamento da sucessão da primeira para segunda geração, acredito que a profissionalização do Grupo é importante, para que se tenham objetivos e metas claras, pois o processo sucessório passa por uma disciplina dos próprios sócios. Este processo deve começar a ser implantado no Grupo, a começar por criar uma filosofia de reuniões periódicas visando uma abertura dos sócios para o diálogo, para que as pretensões de gestão de cada uma das empresas seja compartilhada com os outros sócios. Tendo em vista que as gestões do Grupo estão divididas, e cada um tem seus objetivos em sua própria cabeça (Filho mais velho > Vitral Brasília e Goiânia; Segundo filho > Premier e Grand Premier; Filho mais novo > Vitral Uberlândia), seria

necessário que os sócios tivessem maior disponibilidade para compartilharem as gestões. A única empresa do Grupo cuja gestão está na cabeça de todos ao mesmo tempo é a Trivel, que poderia servir de exemplo para as outras. Ou seja, como pensar em sucessão sem que os outros aspectos não estejam resolvidos?

2) Quais foram as principais dificuldades encontradas nas relações de família, empresa e patrimônio quando inseridos em um só contexto; o da empresa familiar?

Primeiro filho: Nunca tiveram problemas quanto à gestão em família, pois todos vestiram a camisa e cada um foi trabalhar em um local. A principal dificuldade foi a falta de crédito do mercado, logo que meu pai morreu. Pois a empresa, como ainda era pequena e estava crescendo dependia de bancos. Mas, felizmente, o fornecedor de vidros acreditava em mim, pois sabia que já estava com o meu pai há muitos anos. E por isso não nos faltou nada. Inclusive, o crescimento assustador pelo qual o Brasil passou, a partir do ano de 1978, ajudou a impulsionar a empresa já que existia uma demanda alta por conta do crescimento da construção civil. Cabe ressaltar que o principal concorrente da Vitral (CVB- Companhia de Vidros Brasileira) estava quebrando, por causa de sucessão.

Segundo filho: As grandes dificuldades foram: a falta de experiência, pouco preparo e pouca idade. Aos 21 anos tive que assumir meu lugar na empresa como sócio, encarar as responsabilidades deste papel sem nenhuma experiência, além de ter que administrar trabalho e faculdade (que era período integral). Passei por um período de adaptação em que sentia certo desconforto já que o meu irmão se encontrava em posição hierárquica superior, por já estar dentro da empresa há mais tempo. No entanto, isso me engrandeceu, pois passei por um rápido amadurecimento profissional. Tive que aprender na marra meus: direitos, obrigações e responsabilidades e nesta dificuldade encontrei uma oportunidade de evoluir.

Filho mais novo: A dificuldade foi muito mais familiar que empresarial. Pois as relações familiares foram modificadas, ficaram fragilizadas. Eu tinha apenas 13 anos, os pensamentos estavam confusos. E como menor de idade o conselho tutelar me concedeu apenas patrimônios em forma de imóveis, já que não poderia fazer parte da sociedade. Sendo assim, foi realizada uma reunião de família, onde os



meus irmãos me ofereceram parte da sociedade assim que me tornasse maior de idade.

3) Diante dos desafios que a empresa familiar apresenta quanto à sucessão, existe um desejo pessoal de perpetuidade do Grupo Vitral, como empresa familiar?

Primeiro filho: Existe. Acredito que os jovens, dessa nova geração, devem iniciar a preparação da sucessão. A terceira geração é quem deve planejar e nos auxiliar nisto. O planejamento da sucessão é a força para o Grupo continuar, pois como possuem empresas atuando em segmentos diferentes: Vitral transformadora de vidros; Vitral atacadista e concessionárias; que necessitam atenções diferenciadas. A terceira geração deve estar engajada, e começar a entrar no processo porque eu e meus irmãos temos experiência e sabemos os caminhos, mas talvez não tenhamos mais força. É como andar de bicicleta, o Grupo não pode parar.

Segundo filho: Existe. Se as empresas se mantiverem bem administradas, gostaria que o Grupo perpetuasse. Independente dos erros e acertos é preciso perpetuar o Grupo, que nasceu de uma semente plantada há 50 anos atrás. Mas para isto defendo que o profissional herdeiro seja muito bem remunerado, enfatizando a profissionalização da empresa, pois é um risco que ele quis assumir. Este risco inclui a responsabilidade diante dos outros herdeiros e a confiança depositada sobre sua competência, além do próprio desafio profissional. E para que este mecanismo funcione deve existir um conselho único, privilegiando os interesses da família.

Filho mais novo: Existe. Acredito que dentro do próprio Grupo existam pessoas competentes para os papéis que devem ser assumidos. E por isso o Grupo tem boas chances, desde que este faça um bom trabalho de profissionalização e modificações de conceitos, metas e atitudes. Tudo tende para o bom senso, no caso o de que o Grupo continue como empresa familiar. A gestão é muito simples, mas deve-se adquirir conhecimento sobre as individualidades de cada praça e cada negócio. É preciso planejar os procedimentos para ter mais tempo de pensar no futuro.

4) Você acredita que o Grupo Vitral, formado por uma sociedade de irmãos, possa se tornar uma sociedade bem sucedida de primos? Como?

Primeiro filho: Acredito. Como o Grupo está dividido em áreas diferentes, e eu sempre fiz questão disto, temos empresas suficientes para todos os herdeiros continuarem as gestões sem interferência de outros. Se o planejamento for bem feito e se existir um acompanhamento dos resultados pode dar certo. Foi muito mais difícil montar o Grupo, acredito que a sucessão planejada vai ser mais fácil.

Segundo filho: Acredito. Porque a única maneira do Grupo continuar vivo é através de seus familiares. Além disso, acredito na boa formação pessoal da terceira geração e sou confiante quanto ao potencial que esta geração apresentará quando provocada.

Filho mais novo: Acredito. Desde que os pais se preparem e preparem a empresa. Adequar as empresas para a próxima gestão a partir de um diálogo gerencial melhor.

5) De que forma o Grupo tem se preparado para a sucessão do poder de decisão? Existe algum planejamento sucessório?

Primeiro filho: Nenhum. Existe um desejo de que um planejamento seja feito. Mas, infelizmente, o planejamento da sucessão tem ficado para depois com a correria do dia a dia. Mas este é o caminho, o corpo novo da empresa deve trazer o planejamento.

Segundo filho: Nenhuma forma. Existe uma preparação particular de cada um dos sócios. Pois cada um tem preparado seus filhos com formação ampla, variada para ser aproveitada em um segundo momento. Mas nada com muito rigor. De fato, acredito que quem assumirá o comando do Grupo, de fato, será uma quarta geração. Porque provavelmente a terceira geração ainda venha a gerir a empresa à partir de decisões estratégicas traçadas e acompanhadas pela segunda geração (através de um conselho). Pois a tendência é que as duas gerações ainda trabalhem

juntas, pois a segunda geração ainda está atuante e começa a dar suporte para a terceira geração. Mas isto é apenas uma hipótese, um sonho.

Filho mais novo: Não existe nenhum planejamento.

6) Existe alguma preocupação com a formação dos membros da família, também proprietários, que não pretendem trabalhar na empresa? Ou seja, estes familiares estão sendo conscientizados da importância de seus papéis como acionistas?

Primeiro filho: Não formal. Mas é obrigação dos herdeiros estarem cientes de suas responsabilidades.

Segundo filho: Não existe preparo nenhum, talvez porque ainda não tenha surgido uma oportunidade. Mas de maneira indireta a inspiração e o desejo de que as minhas filhas assumissem aquilo que lhes é de direito sempre foi falado.

Filho mais novo: Não, isto não se discute. Não se sabe ao certo nem quais são as regras do contrato social, em relação aos herdeiros. Mas tenho um desejo pessoal de que o Grupo perpetue através das gerações, de irmãos ou primos. Até hoje nós fomos complementares para a gestão do Grupo, e este somatório nos levou até onde estamos.